

**Jani Uutela**

## **Perustettavan rakennusliikkeen liiketoimintasuunnitelma**

**Opinnäytetyö**  
**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Tuotantotalouden koulutusohjelma**  
**Toukokuu 2010**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> 3.5.2010	<b>Tekijä/tekijät</b> Uutela Jani
<b>Koulutusohjelma</b> Tuotantotalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> Perustettavan rakennusliikkeen liiketoimintasuunnitelma		
<b>Työn ohjaaja</b> Kaakko Marja-Liisa		<b>Sivumäärä</b> 39 + 18
<b>Työelämäohjaaja</b> -		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ne seikat, jotka tulee huomioida yrityksen perustamisvaiheessa ja tuottaa käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma rakennusliikkeen perustamista varten. Tavoitteena oli selkeyttää kokonaiskuvaa yrityksen perustamisesta ja selvittää tämän tyyppisen liiketoiminnan kannattavuutta.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on käytetty apuna useita kirjallisia lähteitä, sekä Finnveran tuottamaa materiaalia ja liiketoimintasuunnitelman runkoa. Työssä on kiinnitetty huomiota myös aloittavan yrityksen perustamistoimiin ja niihin liittyvään päätöksentekoon. Taloudellista kannattavuutta on pyritty selvittämään kannattavuuslaskelmilla ja ennusteilla. Tärkeässä osassa työssä ovat myös kilpailijoiden ja markkinoiden analysointi.</p>		
<b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, rakennusliike		

**ABSTRACT**

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Ylivieska	<b>Date</b> 3.5.2010	<b>Author</b> Uutela Jani
<b>Degree programme</b>  Industrial Management		
<b>Name of thesis</b>  Business plan for construction company		
<b>Instructor</b>  Kaakko Marja-Liisa		<b>Pages</b>  39 + 18
<b>Supervisor</b> -		
<p>The purpose of this thesis was to find out those circumstances that you should be aware of when starting your own business, and to produce a useful business plan for setting up a construction company. The goal was to clarify the general view of starting up your own business, and to find out the profitability of this kind of a business.</p> <p>While making the business plan many literature sources and material produced by Finnvera were used. In addition, the operations concerning founding your own company and matters related to it were taken into account. Cost accountings and forecasts were used in finding out the economical profitability. The thesis also included an analysis of competitors and markets.</p>		

<b>Key words</b>  Business plan, founding of company, construction company
--

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	2
2.1	Mikä on liiketoimintasuunnitelma	2
2.2	Mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää	2
2.3	Miksi liiketoimintasuunnitelma	3
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	5
3.1	Ympäristötekijät	5
3.2	Kilpailutilanne	6
3.3	Asiakkaat ja kysyntä	6
4	VISIO JA PÄÄTAVOITTEET	7
5	LIIKEIDEA JA STRATEGIA	8
5.1	Liikeidea	8
5.2	Strategia	9
6	MARKKINOINTI	10
6.1	Myyntitavoitteet	10
6.2	Markkinoinnin organisointi	11
6.3	Markkinoinnin kilpailukeinot	11
7	PALVELUTUOTTEIDEN KEHITYS JA -TUOTANTOSUUNNITELMA	12
7.1	Palvelutuotteiden kehitys	12
7.2	Palvelutuotteiden tuotantosuunnitelma	12
8	HENKILÖSTÖ- JA TALOUSSUUNNITELMA	14
8.1	Henkilöstösuunnitelma	14
8.2	Taloussuunnitelma	14
9	RISKIENHALLINTA	16
10	YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET	17
10.1	Yritysmuodon valinta	17
10.2	Ilmoitukset ja luvat viranomaisille	18
10.3	Arvonlisävero	19
10.4	Yrittäjän sosiaaliturva	19
10.5	Verotus ja kirjanpito	20
11	KILPAILIJA-ANALYYSI	21
12	RAKENNUSLIIKKEEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	22
12.1	Lähtökohta tilanne	22
12.1.1	Yritystoiminnan tausta	22
12.1.2	Omistus ja perustajatiimi	23
13	YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	24
13.1	Ympäristötekijät	24
13.2	Kilpailutilanne	25
13.3	Asiakkaat ja kysyntä	26
14	RAKENNUSLIIKKEEN VISIO JA -PÄÄTAVOITTEET	28
15	RAKENNUSLIIKKEEN LIIKEIDEA JA -STRATEGIA	29
16	MARKKINOINTI SUUNNITELMA	30
16.1	Myyntitavoitteet	30
16.2	Markkinoinnin organisointi	31
16.3	Markkinoinnin kilpailukeinot	31

17	PALVELUTUOTTEIDEN KEHITYS	33
18	PALVELUJEN TUOTANTOSUUNNITELMA	34
19	HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	35
20	TALOUSSUUNNITELMA	36
21	RAKENNUSLIIKKEEN RISKIENHALLINTA	37

LÄHTEET

LIITTEET

# **1 JOHDANTO**

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle rakennusliikkeelle. Yrityksen perustamista olen miettinyt jo pidemmän aikaa ja aihe tuntui luonnolliselta valinnalta omaksi opinnäytetyökseni. Aihe valintani on tuonut minulle runsaasti hyödyllistä lisätietoa yrityksen perustamista varten, niin liiketoiminnan suunnittelusta, kuin käytännön perustamistoimista.

Opinnäytetyöni voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on teoria osa, joka käsittelee liiketoimintasuunnitelman laatimisen teoriaa, sekä esittelee käytännön perustamistoimia. Toinen osa työssäni on varsinainen liiketoimintasuunnitelma perustettavaa yritystä varten. Kolmannen osan työstä muodostavat liitteet. Liitteet sisältävät kilpailija-analyysin, sekä kaikki taloudelliset laskelmat ja -suunnitelmat, koskien perustettavaa yritystä. Liitetiedot ovat salaisia sisältönsä vuoksi.

## **2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

### **2.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelma on esitys yrityksestä ja sen toiminnasta (Puustinen 2006, 59). Liiketoimintasuunnitelma on erittäin hyödyllinen etenkin aloittavalle yritykselle, mutta tukee erinomaisesti myös jo olemassa olevan yrityksen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu eräänlaiseksi tueksi ja ohjenuoraksi yritykselle, sekä mahdollisten rahoittajien päätöksenteon tueksi.

Liiketoimintasuunnitelma on aina yrityskohtainen ja pitää sisällään kaikki tarvittavat ja tärkeät tiedot juuri kyseisestä yrityksestä. Mitä paremmin suunnitelman teossa onnistutaan, sitä helpompaa on yritystoiminnan käynnistäminen ja kehittäminen.

Yrittäjän kannattaa verrata yrityksen toimintaa tehtyyn suunnitelmaan ja arvioida tämän kautta toimintaansa. Vertailu kertoo onko liiketoiminta kehittynyt suunnitellusti vai ajaudutaanko toiminnassa väärille urille. (Puustinen 2006, 60-61.)

### **2.2 Mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää**

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on tarjolla useita erilaisia mallirunkoja ja oppaita. Valmiita runkoja löytyy esimerkiksi Finnveralta, edu.fi sivustolta sekä liiketoimintasuunnitelma.com sivustolta (vaatii rekisteröitymisen). Lisäksi Yrityssuomelta on tulossa uusi sähköinen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarkoitettu työkalu.

Valmiiden pohjien sisällöissä ja laajuuksissa on suuria eroja, mutta lähes kaikista löytyivät ainakin seuraavat asiat:

- ✓ Yrityksen lähtötilanne
- ✓ Markkinat ja kilpailutilanne

- ✓ Tavoitteet ja strategia
- ✓ Yrityksen toiminta ja kehittäminen
- ✓ Taloudelliset laskelmat ja ennusteet
- ✓ riskien arviointi

Valmiita pohjia kannattaakin ehdottomasti käyttää hyväksi, mutta tässä on syytä muistaa liiketoimintasuunnitelman yritysکوhtaisuus. Valmiiseen runkoon joutuu varmasti ottamaan joitain tarkastelukohteita lisää tai vastaavasti jättämään joitain osia suunnitelman ulkopuolelle, yrityksen tarpeista riippuen. Hyvä liiketoimintasuunnitelma esittelee yrityksen tavoitteet, sekä suunnitelmat niiden saavuttamiseksi (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001).

### **2.3 Miksi liiketoimintasuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelman laatimiselle voi olla useita syitä. Yleensä sillä pyritään selkeyttämään kuvaa yritystoiminnasta ja antamaan sille oikea suunta tai tyydyttämään jokin yrityksen tai yhteistyökumppanin tarve.

Yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelmalla pyritään hahmottamaan kokonaiskuva yrityksen tulevasta toiminnasta. Suunnitelmalla haetaan vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin ja apua erilaisiin valintatilanteisiin. Mahdollisia tulevia ongelmatilanteita voidaan nähdä jo etukäteen suunnitelman avulla ja ne voidaan mahdollisesti välttää, tai ainakin niihin voidaan varautua jo etukäteen. (Ruuska ym. 2001.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään suunnittelemaan yrityksen tulevaisuutta ja siihen kirjataan pääpiirteittäin ne linjat, joilla yritystoimintaa tullaan harjoittamaan. Erilaisten muutosten edessä voidaan myös tulla tilanteeseen, jossa yrityksen on hyvä laatia liiketoiminta suunnitelma. Esimerkiksi uusi aluevaltaus tai omistajan vaihdos saa aikaan tällaisen tilanteen. (Ruuska ym. 2001.)



Liiketoimintasuunnitelman laatimisen tarve voi tulla myös ulkopuoliselta taholta, kuten rahoittajalta. Usein rahoittaja vaatii suunnitelman nähtäväkseen ennen rahoituksen myöntämistä. Mahdolliset muut yhteistyökumppanit, kuten asiakkaat tai alihankkijat saattavat myös olla halukkaita tutustumaan yrityksen suunnitelmiin.

### **3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Osion tarkoituksena on saada kattava kokonaiskuva yrityksen toimintaympäristöstä ja sen tulevaisuuden näkymistä. Toimintaympäristön ymmärtäminen vaatii yrittäjältä perehtymistä omaan toimialaansa, sekä kilpailijoihinsa. Kaikkia mahdollisia tekijöitä ei kuitenkaan ole järkevää lähteä selvittämään, vaan on syytä keskittyä yritystoiminnan kannalta tärkeimpiin seikkoihin. (edu.fi 2009.)

#### **3.1 Ympäristötekijät**

Ympäristötekijöillä on todella suuret vaikutukset yrityksen toimintaan ja mahdolliseen menestymiseen. Yrittäjän on hyvä tietää mitkä ympäristötekijät vaikuttavat omaan yritystoimintaan. Ympäristötekijöitä on syytä analysoida, jotta yrittäjä osaa huomioida ne omassa liiketoiminnassaan.

PEST- analyysi on tehokas työkalu ympäristötekijöiden analysointiin. Analyysissä ympäristötekijät on jaoteltu neljään eri luokkaan, jotka ovat:

- ✓ Poliittiset (Political)
- ✓ Ekonomiset (Economical)
- ✓ Sosiaaliset (Social)
- ✓ Tekniset (Technological)

PEST- analyysillä pyritään selvittämään yritykseen tai organisaatioon kohdistuvien ulkoisten muuttujien tilaa, nyt ja tulevaisuudessa (Niemelä, 2009). Edellä mainituista osa-alueista poimitaan tarkasteluun ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näin pystytään varautumaan etukäteen yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

### **3.2 Kilpailutilanne**

Kilpailutilanteeseen perehtyminen on yrityksen kannalta ehdottoman tärkeää. Yrityksen on osattava hahmottaa oma asemansa markkinoilla kilpailijoihinsa verrattuna. Kilpailutilanne vaikuttaa ympäristötekijöistä konkreettisimmin yrityksen toimintaan.

Kilpailutilannetta arvioidessa kannattaa ottaa huomioon markkinoiden kokonaiskuva. Tarkastele mitkä ovat keskeisiä menestyksen tekijöitä alalla ja millä perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksen.

Kilpailijoiden seuranta ja analysointi auttavat oman liiketoiminnan kehittämisessä. Selvittämällä kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia, yritys voi kehittää omaa toimintaansa entistä tehokkaammin. (Ruuska ym. 2001.)

### **3.3 Asiakkaat ja kysyntä**

Asiakas tuntemus on yrityksen kehittämisen kannalta erittäin tärkeää, sillä juuri asiakastarpeita yritystoiminnalla pyritään tyydyttämään. Asiakashankinnan onnistuminen määrää hyvin pitkälle yrityksen menestymisen markkinoilla.

Yrittäjän kannattaa tutkia miten markkinat ovat segmentoituneet, eli millaisia asiakasryhmiä markkinoilla on ja mikä on niiden osuus kokonaiskysynnästä. Seuraamalla eri asiakasryhmien kehittymistä yrittäjä saa arvokasta tietoa yritystoimintansa ohjaamiseen. Eri asiakasryhmien tarpeet ja toiveet on myös syytä huomioida, jotta kysyntä ja tarjonta kohtaavat. (Ruuska ym. 2001.)

#### **4 VISIO JA PÄÄTAVOITTEET**

Tähän osioon yrittäjän tulee kirjata ne tavoitteet, joihin yritystoiminnalla pyritään. Tavoitteet on syytä kirjata ylös, jolloin niiden täyttymisen seuraaminen on helpompaa. Selkeät asetetut päämäärät johtavat huomattavasti parempiin tuloksiin, kuin vailla selkeitä tavoitteita harjoitettava toiminta.

Vision avulla kerrotaan millaisena yritys näkee itsensä tulevaisuudessa. Se sisältää kuvan siitä, miten yrityksen ja sen toiminnan tulisi kehittyä. Ulkopuoliselle vision olisi hyvä viestiä, että juuri kyseisen yrityksen kanssa kannattaa asioida ja toimia. Vision tulee olla riittävän haasteellinen ja houkutteleva. Yrityksissä on tärkeää saada koko henkilöstö ymmärtämään, mistä visiossa on kysymys ja saada henkilöstö sitoutumaan vision tavoitteisiin. (Lindroos 2009.)

Hyvä visio on selkeä ja helposti lähestyttävä. Vision tulee olla riittävän haasteellinen ja jollain tavalla mitattavissa oleva, jotta tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata. Kolmesta viiteen vuoteen on ihanteellinen aikajänne visiolle. Hyvän vision tulee kuvastaa mahdollisimman hyvin itse yritystä ja erottua muiden yritysten visioista. (Lindroos 2009.)

## **5 LIIKEIDEA JA STRATEGIA**

Liikeidea ja strategia ovat keskeisimpiä osioita liiketoimintasuunnitelmassa. Koko prosessi saa alkunsa yleensä siitä, että yrittäjäksi aikovalla on valmiina jokin liikeidea. Liikeideaa kehitetään ja hiotaan lopulliseen muotoonsa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Strategia on hyvin merkityksellinen osa yrityksen toimintaa, riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta.

### **5.1 Liikeidea**

Liikeidea kertoo millaista yritystoimintaa on tarkoitus lähteä harjoittamaan. Liikeidea ohjaa koko yrityksen toimintaa ja määrittelee ne liiketoiminnan osa-alueet, joilla yritystoimintaa harjoitetaan. Liikeideasta selviää, millaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa. Asiakasryhmien määrittäminen ja yrityksen tavoitellun imagon kuvaaminen kuuluvat myös olennaisena osana liikeideaan. (edu.fi 2009.)

Perustettavan yrityksen liikeidean ei tarvitse olla uusi ja mullistava. Tavallisesti riittää se, että idea on toimiva. Suurin osa yrityksen perustajista käyttää ja soveltaa jo keksittyjä liikeideoita. Tärkeintä liikeideassa on, että sillä kyetään täyttämään asiakkaiden tarpeet. Hyvän liikeidean tunnistaa siitä, että se on yksinkertainen ja sillä on potentiaalia saavuttaa tavoiteltu taloudellinen tulos. (Puustinen 2006, 39-41.)

Liikeidean yrittäjäksi aikova voi löytää omista kiinnostuksen kohteistaan. Tällaisessa tilanteessa yrittäjäksi aikovalla on yleensä jo vankat perustiedot alalta ja selkeä kuva tulevasta yritystoiminnasta. Liikeidea voi olla myös uusi keksintö tai merkittävä parannus, johonkin jo olemassa olevaan tuotteeseen. Toimivan liikeidean synnyttää aina kuitenkin kysyntä. Kysyntä ja asiakastarpeisiin vastaaminen ovat olennaisin osa hyvää liikeideaa, sillä ilman kysyntää ei synny myöskään liiketoimintaa.

## 5.2 Strategia

Strategian tehtävä on kertoa millaisin keinoin yritys pyrkii asetettuihin tavoitteisiinsa. Strategia linjaa ne keskeiset suuntavalinnat, joilla yritys toimii nyt ja lähitulevaisuudessa. Strategiaa laatiessa ei kannata kuitenkaan syventyä jokaiseen pieneen yksityiskohtaan, vaan pitäytyä suurempien peruslinjojen määrittelyssä. (Ruuska ym. 2001, 139.)

Strategia on siis suunnitelma yrityksen toiminnoista ja tavoitteista. Strategia määrittellään yleensä pitkälle aikavälille, kolmesta viiteen vuoteen. Strategiassa pääpaino asetetaan sellaisille asioille, jotka koetaan omassa yritystoiminnassa tärkeimmiksi yrityksen menestyksen ja jatkuvuuden kannalta. Yritys joutuu väistämättä strategisten valintojen eteen liiketoimintaa harjoittaessaan. Esimerkiksi hinnoittelu, tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat strategisia valintoja ja niillä pyritään tiettyihin tavoitteisiin.

## **6 MARKKINOINTI**

Markkinointi on toimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys. Nykyisin markkinointi on hyvin pitkälle asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakkaiden tarpeet siis ohjaavat yrityksen toimintaa, eikä päinvastoin. Markkinoinnilla yritys pyrkii määrittämään asiakkaansa ja tavoitteensa, sekä valitsemaan sopivien kilpailukeinojen yhdistelmän, eli markkinointimixin. Markkinoinnin kannalta on tärkeää, että yritys fokusoi toimintansa niin, että se tekee vain sen minkä parhaiten osaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

Markkinoinnilla on kolme toimintamuotoa. Ulkoinen markkinointi on massamarkkinointia, joka on suunnattu suurille asiakasryhmille. Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan siis esimerkiksi lehti- ja televisiomainonnan kaltaista markkinointia, joka kohdistuu suuriin ihmismassoihin. Vuorovaikutusmarkkinointi puolestaan on henkilökohtaisempaa markkinointia, jolla hoidetaan yksilöllisiä kontaktitilanteita. Esimerkiksi myymälässä myyjän suoraan asiakkaalle suorittama markkinointi luetaan vuorovaikutusmarkkinoinniksi. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan siis käytännössä sitä, kuinka hyvin yritys saa markkinoitua itseään ja tuotettaan omalle henkilöstölleen ja tätä kautta saada henkilöstö uskomaan ja sitoutumaan yrityksen toimintaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

### **6.1 Myyntitavoitteet**

Myyntitavoitteet ovat olennainen osa markkinointia. Ne kertovat millaisiin tuloksiin markkinoinnilla pyritään. Myyntitavoitteet ovat myös tärkeä mittari markkinoinnin ja yritystoiminnan toteutumiselle ja onnistumiselle. Myyntitavoitteet määritellään sen mukaan millaista taloudellista tulosta yritys lähtee markkinoilta hakemaan. Erityisen tärkeää myyntitavoitteita mietittäessä on määritellä se myyntimäärä, jolla yrityksen kassavirta kääntyy positiiviseksi. Myyntitavoitteet kannattaa asettaa samalle aikajalalle muun liiketoimintasuunnitelman kanssa.

## **6.2 Markkinoinnin organisointi**

Markkinoinnin organisointi kertoo miten markkinointia toteutetaan ja millaisia resursseja se vaatii. Markkinoinnin kehittäminen ja asiakaspalautteen kerääminen ovat markkinoinnissa avainasemassa. (Ruuska ym. 2001.)

## **6.3 Markkinoinnin kilpailukeinot**

Markkinoinnin kilpailukeinot pitävät sisällään seuraavat seikat:

- ✓ Tuotteet ja palvelut
- ✓ Hinnoittelu
- ✓ Myyntikanavat
- ✓ Viestintä

Tuotteet ja palvelut on tärkeää määrittää tarkasti markkinoinnin yhteydessä. Näin asiakkaat saavat selkeän kuvan yrityksen toiminnasta, sekä sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Hinnoittelu on keskeinen osa markkinointia ja auttaa mielikuvien luomisessa. Tuotteet tulee hinnoitella houkuttelevasti, mutta liian halpaa hinnoittelua kannattaa kuitenkin varoa. Asiakkaan epäilykset tuotteen tai palvelun laadukkuudesta heräävät, jos hinta on aivan liian alhainen kilpailijoihin verrattuna. Myyntikanavat kertovat mitä kautta yrityksen tuotteita ja palveluita tullaan asiakkaille tarjoamaan. Esimerkiksi, myykö yritys tuotteensa itse vai hoitaako jälleenmyyjä myyntitapahtuman. Viestintä vastaa puolestaan siihen, mitä kautta yritys tuo itsensä ja tuotteensa asiakkaiden tietoisuuteen, eli millaisia mainostuskeinoja yritys tulee käyttämään.

Markkinoinnin kilpailukeinot siis kertovat konkreettisesti, millaisilla tuotteilla, millä hinnalla ja mitä kautta yritys harjoittaa liiketoimintaansa ja kuinka se saa itsensä asiakkaiden tietoisuuteen. (Ruuska ym. 2001.)



## **7 PALVELUTUOTTEIDEN KEHITYS JA -TUOTANTOSUUNNITELMA**

### **7.1 Palvelutuotteiden kehitys**

Osion tarkoituksena on luoda selkeä kuva palveluiden nykytilasta ja niiden kehittämisestä pidemmällä aikavälillä. Palveluiden kehittäminen on tärkeä osa kilpailua. Palveluiden kehittämisen tulee aina olla asiakaslähtöistä. Kehitettävien palveluiden tulee vastata asiakkaan tarpeeseen mahdollisimman hyvin ja kattavasti. (Ruuska ym. 2001.)

Uusien palveluiden tarjoaminen riippuu aina kysynnästä. Uusia palveluita mietittäessä onkin tärkeää pohtia toteutuksen kannattavuutta. Jos kysyntää ei ole tarpeeksi, ei ole syytä lähteä laajentamaan palveluja kyseiselle osa-alueelle. Lisäksi uusien palveluiden tarjoamisen vaatimat investoinnit tulee ottaa tarkoin huomioon. Kalliit investoinnit voivat helposti syödä uudesta tuotteesta kertyvän voiton, jos asiaa ei ole huomioitu.

### **7.2 Palvelutuotteiden tuotantosuunnitelma**

Tuotantosuunnitelman avulla selvitetään palvelujen tuottamisen edellytykset, kuvataan tuotantoprosessia, sekä käydään läpi tarvittavat investoinnit. Tuotannon organisoinnin osalta selvitetään tuotantotavoitteet ja kuvataan keinot, joilla niihin pyritään. (Ruuska ym. 2001.)

Tuotannon resurssit ja niiden kehitys näkymät on myös hyvä käydä läpi. Tässä kohtaa myös erilaiset yhteistyö- ja verkostoitumismahdollisuudet on syytä huomioida. Investointien osalta on hyvä selvittää, mitä investointeja on syytä toteuttaa. Investoinnit on aina syytä perustella laskelmien avulla (Ruuska ym. 2001, 143).

Tuotantosuunnitelmaa laatiessa selvitetään siis, kuinka suurella tuotantokapasiteetillä toimintaa halutaan lähteä pyörittämään ja mihin yrityksen omat resurssit riittävät.

Suuret kysynnän vaihtelut vaikuttavat resurssien tarpeeseen. Pienen yrityksen ei kuitenkaan ole mielekästä pitää jatkuvaa ylikapasiteettiä, vain kaiken varalta. Tämän vuoksi pienyrittäjä joutuukin tekemään usein kompromisseja, eikä aina kykene vastaamaan äkillisiin kysynnän vaihteluihin.

Verkostoituminen tarjoaa pienille yrityksille mahdollisuuksia parantaa palvelu ja tuotevalikoimaansa yhdessä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyöyrityksiä voi olla yrityksen omalta toimialalta, mutta myös erialojen välinen yhteistyö on mahdollista. Yhdessä yritykset voivat tarjota parempia tuotteita ja palveluita, sekä kattavampia kokonaisuuksia. Alihankinta on myös usein mielekäs vaihtoehto yritystenvälisessä yhteistyössä. Alihankinnan ja erilaisten yhteistyökumppaneiden avulla voidaan, paitsi lisätä omaa liiketoimintaa, niin vastata myös paremmin edellä mainittuihin kysynnän vaihteluihin.

## **8 HENKILÖSTÖ- JA TALOUSSUUNNITELMA**

### **8.1 Henkilöstösuunnitelma**

Henkilöstösuunnitelman tulee kuvata yrityksen organisaatiota ja tehtävienjakoa. Tarvittavien henkilöstöresurssientarve nyt ja tulevaisuudessa on myös syytä huomioida. Henkilöstön kehittämisen kannalta on syytä pohtia millaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Tässä apuna toimii henkilöstön koulutussuunnitelma. Suunnitelmassa on myös hyvä kertoa millaista palkkausjärjestelmää tullaan noudattamaan. (Ruuska ym. 2001, 144.)

Henkilöstösuunnitelmasta selviää yrityksen henkilöstön määrä nyt ja tulevaisuudessa. Suunnitelmassa on siis tärkeää huomioida mahdollinen yritystoiminnan laajeneminen ja sen vaikutukset henkilöstön määrään ja työvoiman tarpeeseen. Organisaation kuvaaminen ja selkeä vastuualueiden, sekä työtehtävien jako on myös syytä tehdä huolella. Näin henkilöstön ja organisaation toiminnasta saadaan tehokasta ja joustavaa.

Yrityksen henkilöstölle on hyvä laatia koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelman avulla yritys saa lisää tietotaitoa ja henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus kehittyä oman alansa osaajina. Palkkausjärjestelmän pääpiirteet on myös hyvä kirjata henkilöstösuunnitelmaan. Palkkausjärjestelmää suunniteltaessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota sen motivoimiseen. Motivoiva palkkausjärjestelmä lisää työtehokkuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja näin tehostaa yrityksen liiketoimintaa.

### **8.2 Taloussuunnitelma**

Taloussuunnitelmassa keskitytään yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden selvittämiseen ja taloudellisiin seikkoihin. Ennusteet ja laskelmat ovat hyvän taloussuunnitelman perusrunko ja niihin kannattaa paneutua huolella. Tässä kohtaa on myös hyvä miettiä, miten yrityksen talouden seuranta ja kirjanpito aiotaan toteuttaa.

Taloussuunnitelmassa tulee esittää yrityksen tulosennuste. Suunniteltujen ja toteutuneiden tulosten vertailu antaa selkeän kuvan yrityksen tilasta ja auttaa tulevaisuuden suunnittelussa, sekä uusien ennusteiden laatimisessa. Aloittavan yrityksen on myös syytä laatia kassabudjetti, joka kertoo milloin yrityksen kassavirta kääntyy positiiviseksi. Kassabudjetin avulla selviää myös kuinka pitkäksi aikaa yrityksen on turvattava yrittäjien toimeentulo vieraalla pääomalla. Myös kriittisen pisteen määrittely on tässä kohtaa paikallaan. Kriittinen piste kertoo minimi myynnin määrän, jolla yrityksen vuositulos saavuttaa nollatason. (Ruuska ym. 2001.)

Taloussuunnitelman tulee olla riittävän kattava ja kertoa oleelliset seikat kannattavan liiketoiminnan kannalta. Ennusteiden osalta kannattaa pysyä varovaisena ja realistisena. Liian rohkeat ennusteet saattavat helposti kaataa muuten toimivan yrityshankkeen. Mahdollisilla rahoittajilla on yleensä omat käsityksensä tulevasta liiketoiminnasta ja jos yrittäjän omat näkemykset poikkeavat niistä suuresti saattaa rahoituksen saaminen vaarantua.

## 9 RISKIENHALLINTA

Yrittäjän on syytä olla selvillä omaan yritykseensä ja sen toimintaan liittyvistä uhkatekijöistä. Riskien tunnistaminen ennalta on erittäin tärkeää niiden minimoimiseksi. Suurin osa riskeistä aiheutuu ihmisten toiminnasta. Riskeihin voidaan varautua jo etukäteen ja tarvittavilla toimenpiteillä niiltä voidaan suojautua. (pk-rh.fi 2009.)

Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus, sekä turvaamaan henkilöstön hyvinvointi. Riskienhallinta pitää sisällään kaiken sen toiminnan, mitä yrityksessä harjoitetaan riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallintaan on syytä ottaa mukaan koko yrityksen henkilöstö, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. Oikeanlainen riskienhallinta on ennakoivaa, hyvin suunniteltua ja organisoitua toimintaa. (pk-rh.fi 2009.)

Riskienhallinta on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Riskienhallinnan avulla pystytään varautumaan ennalta tuleviin ongelmatilanteisiin ja uhkatekijöihin. Riskeihin varautuminen voi olla yrityksen jatkuvuuden kannalta ratkaisevan tärkeää, sillä osa riskeistä voi olla niin vakavia, että ne voivat vaarantaa koko liiketoiminnan tulevaisuuden. Riskienarviointi ja niiden ennakoointi on siis ensiarvoisen tärkeää toteuttaa yritystoimintaa suunniteltaessa. Pk-rh.fi sivustolta löytyy runsaasti materiaalia ja erilaisia käyttökelpoisia työkaluja yrityksen riskienhallinnan toteuttamista koskien ja materiaali on jokaisen käytettävissä.

## **10 YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET**

Yrityksen perustamisvaiheessa on monia huomioon otettavia seikkoja ja hoidettavia käytännönasioita. Osion tarkoituksena on käydä läpi pääpiirteittäin ne seikat, jotka tulevat koskemaan perustettavaa yritystä.

### **10.1 Yritysmuodon valinta**

Yritysmuodon valintaa kannattaa pohtia huolella, sillä sen vaikutukset yrityksen toimintaan ja liiketoiminnankehittymiseen ovat todella suuret. Yritysmuodoista tulee valita juuri kyseiselle yritykselle parhaiten sopiva muoto.

Yritysmuodon valinnan perusteina on useita erilaisia asioita:

- ✓ Yrityksen koko
- ✓ Yrittäjien määrä
- ✓ Päätöksenteko
- ✓ Vastuu
- ✓ Verotus
- ✓ Pääoman tarve
- ✓ Jatkuvuus ja laajeneminen
- ✓ Voitonjako ja tappion kattaminen

Näitä seikkoja punnitsemalla, yritys löytää oman muotonsa. (Holopainen & Levonen 2001.)

Yritysmuodon valinnassa, lähtötilanteessa olivat vaihtoehtoina osakeyhtiö ja avoinyhtiö. Lopulliseen valintaan vaikuttivat, niin käytännölliset kuin taloudellisetkin seikat. Valintamme kallistui kuitenkin selkeästi avoimeenyhtiöön. Taloudelliset kriteerit olivat suurin syy tähän ratkaisuun. Avoimenyhtiön perustaminen ei vaadi sijoitettaavaa osakepääomaa ja perustamalla avoimenyhtiön saamme etua hintakilpailussa, sillä

pystymme toimimaan yksityisinäelinkeinonharjoittajina. Yksityisinäelinkeinonharjoittajina säästämme omissa henkilösivukuluissamme, joilta ei esimerkiksi osakeyhtiön kohdalla olisi voinut välttyä. Avoimenyhtiön perustaminen ja pyörittäminen vaatii vähemmän byrokratiaa ja molemmat osakkaat voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti yrityksen puolesta. Tämä helpottaa ja tehostaa yrityksen toimintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa.

Tulevaisuudessa, jos yritystoiminta laajenee odotusten mukaisesti, voi yritysmuodon vaihto tulla ajankohtaiseksi. Yrityksen laajentuessa valinta kohdistuu luultavimmin osakeyhtiömuotoon. Tämä ei kuitenkaan tule ajankohtaiseksi vielä moneen vuoteen ja asiaa täytyy pohtia ja puntaroida tarkemmin, kun se on ajankohtaista. Aloitamme kuitenkin tästähuolimatta avoimenayhtiönä, sillä mielestämme saavutettavat edut painavat valinnassa niin paljon, että yhtiömuodon vaihto vasta myöhemmin maksaa vaivan.

## **10.2 Ilmoitukset ja luvat viranomaisille**

Perustamisvaiheessa on otettava huomioon viranomaisille tehtävät ilmoitukset ja lupasiat. Tässäkin kohtaa hoidettavia asioita on lukuisia, riippuen toimialasta ja yritysmuodosta.

Yrityksen perustaminen alkaa perustamissopimuksen laatimisella. Sopimuksen laatimisen jälkeen tulee tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Perustamisilmoituksen yhteydessä menevät ilmoituksen tiedot myös verohallinnolle. Tietyissä tapauksissa, kuten alkoholinmyynnissä ja -anniskelussa tarvitaan erillinen elinkeinolupahakemus. Osakeyhtiötä perustettaessa on kolmen kuukauden kuluessa perustamisasiakirjojen allekirjoituksesta suoritettava osakepääoman maksaminen. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

Yrityksen tulee ilmoittautua arvonlisäverovelvollisten rekisteriin aina, jos kyseessä ei ole yksityinen elinkeinoharjoittaja, jonka liikevaihto on enintään 8 500 € tilikaudessa. Ennakkoperintärekisteriin ilmoittaudutaan perustamisilmoituksella, tai myöhemmin muutosilmoituksella. Yrityksen, jolla on vähintään kaksi vakituista työntekijää tai useampi määräaikaikainen, on ilmoittauduttava myös työnantajarekisteriin.

Rakennustyönennakkoilmoitus on tehtävä silloin, kun työ kestää yli kuukauden ja työssä käytetään yli kymmentä työntekijää. Rakennustyönennakkoilmoituksen tekeminen on pääurakoitsijan velvollisuus. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

### **10.3 Arvonlisävero**

Arvonlisävero on kulutusvero, jota maksetaan tuotteen tai palvelun hinnassa. Veron maksaa kuluttaja ja yrittäjät tilittävät maksetun veron valtiolle. Yritystenvälisessä kaupankäynnissä yrittäjä saa vähentää arvonlisäveron, jonka toinen yritys on häneltä perinyt. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

Yleisen arvonlisäveron verokanta, johon myös yrityksemme tulee kuulumaan, on 22 %. Alennettuja verokantoja käytetään rehuaineissa 17 % ja elintarvikkeissa 12 %. Kahdeksan prosentin verokantaa käytetään seuraavissa tapauksissa:

- ✓ Lääkkeet
- ✓ Kirjat ja taide-esineet
- ✓ Kulttuuri- ja viihdetilaisuuksien pääsymaksut
- ✓ Liikuntapalvelut
- ✓ Majoitus
- ✓ Henkilökuljetukset

(Yrityksen perustamisopas 2006.)

### **10.4 Yrittäjän sosiaaliturva**

Yrittäjän sosiaaliturvan perustana on lakisääteinen yrittäjäeläkevakuutus. Vakuutus on otettava, jos yrittäjä on 18 – 68-vuotias, asuu Suomessa ja on toiminut yrittäjänä vähintään neljä kuukautta. Vakuutuksen ottajan vuositulojen tulee olla vähintään 5 850,92 €. Vakuutus maksun suuruus määräytyy yrittäjän iän perusteella. Alle 53-vuotiailla vakuutusmaksun suuruus on 20,8 % ja yli 53-vuotiailla 21,9 % työtulosta.



Ensimmäistä kertaa yrittäjäksi ryhtyvä saa maksusta 25 %:n alennuksen ensimmäisten 48 kuukauden ajalta. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

Yrittäjä voi parantaa sosiaaliturvaansa vapaaehtoisilla toimilla, kuten liittymällä yrittäjien työttömyyskassaan. Erilaiset vapaaehtoiset vakuutukset ovat hyvä lisä yrittäjän sosiaaliturvaan. Tapaturma-, eläke- ja henkivakuutukset voivat olla tällaisia vakuutuksia. Lisäksi Kela antaa oman lisänsä yrittäjän sosiaaliturvaan. Kela voi maksaa esimerkiksi sairauspäivärahaa tai äitiys- ja isyysrahaa. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

## **10.5 Verotus ja kirjanpito**

Verotus- ja kirjanpitoasioiden kanssa yrittäjän on syytä olla tarkkana. Asioista kannattaa olla hyvin perillä ja ottaa niistä selvää. Yrittäjä voi itse hallita verotusta ja kirjanpitoaan niin pitkälle kuin kyvyt riittävät, mutta jos vähänkin arveluttaa oma osaaminen näissä asioissa, kannattaa kääntyä ammattilaisten puoleen.

Kaikki Suomessa toimivat yritykset ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpito pitää sisällään yrityksen tuotot, kulut ja omaisuuden sekä varat ja velat. Laki määrää, että kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitoa. Kirjanpidon järjestämisestä vastaa aina yrityksen johto. Kirjanpitokirjojen perusteella laaditaan tilinpäätös ja nämä asiakirjat täytyy säilyttää, sillä ne toimivat todistusaineistona yrityksen taloudellisista tapahtumista. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

Yrityksen verotus määräytyy sen mukaan, onko kyseessä yksityisliike, henkilöyhtiö, osakeyhtiö vai osuuskunta. Yksityisliikkeen ja henkilöyhtiön pääomatulon verokanta on 28 %. Yksityisliikkeessä ja henkilöyhtiössä pääomatuloksi lasketaan 20 %:n vuotuinen tuotto yrittäjän osuudelle yrityksen edellisenvuoden nettovarallisuudesta. Jäljelle jäävä osa lasketaan ansiotuloksi ja verotetaan sen mukaisesti. Osakeyhtiöllä ja osuuskunnalla tuloverona toimii suhteellinen 26 %:n verokanta. (Yrityksen perustamisopas 2006.)

## 11 KILPAILIJA-ANALYYSI

Siinä vaiheessa, kun yritystä lähdetään perustamaan, on yrittäjäksi aikovan syytä perehtyä kilpailijoihinsa. Kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia selvittämällä yrittäjä saa arvokasta tietoa markkinoista ja näin löytää helpommin oman asemansa. Kilpailija-analyysin avulla selvitetään myös se, miten kilpailijoista voi erottua ja millä osa-alueilla oma yritys voi haastaa kilpailijansa.

Kilpailijoiden palvelutarjonta ja taloudellinen tilanne antavat hyviä vinkkejä oman liiketoiminnan suunnittelulle. Tietoa kilpailevista yrityksistä voi hankkia muun muassa yritysten kotisivuilta, vuosikertomuksista, tilinpäätöksistä ja eri julkaisuista. Toimialatapaamiset, kuten messut ovat myös erittäin hyvä tilaisuus saada tietoa alalla toimivista yrityksistä ja alan tulevaisuuden trendeistä. Kilpailijoita seuraamalla ja analysoimalla yrittäjä saa myös arvokasta tietoa markkinoiden kehittymisestä ja tulevaisuudesta. Yrittäjän on hyvä muistaa myös verkostoitumisen tärkeys. Verkostoitumalla voidaan saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja. (finsve.com 2009.)

Tämän työn kilpailija-analyysiin (Liite 1, salattu) valitsin kohteeksi neljä alueella toimivaa rakennus- ja remontointialan yritystä. Tietoja kyseisistä yrityksistä hankin yritysten omilta kotisivuilta ja lisäksi tilasin kustakin yrityksestä kahden vuoden tilinpäätöstiedot patentti- ja rekisterihallinnolta. Tilinpäätöstietojen analysoinnissa käytin apuna Teemuaho Oy:n Navita Yritysmalli ohjelmistoa.

## **12 RAKENNUSLIIKKEEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA**

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu perustettavaa rakennusliikettä varten. Liiketoimintasuunnitelman pohjana on käytetty Finnveran työkirjan liiketoimintasuunnitelman runkoa. Liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään selvittämään liiketoiminnan kannattavuutta ja luomaan hyvät lähtökohdat yrityksen perustamiselle ja liiketoiminnan kehittämiseksi.

### **12.1 Lähtökohta tilanne**

Yrityksen perustamisidea on lähtenyt liikkeelle perustajien halusta työllistää itsensä ja toimia itsenäisinä yrittäjinä. Olemme jo pitkään perustajakumppanini kanssa hautoneet ajatusta oman rakennusalan yrityksen perustamisesta. Tarkoituksena olisi perustaa pieni rakennus- ja remonttipalveluja tarjoava yritys. Perustettavan yrityksen toimiala tulee olemaan rakentaminen ja saneerauspalvelut. Yritys toimii pääasiassa Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan alueella, mutta tarvittaessa koko Suomessa.

#### **12.1.1 Yritystoiminnan tausta**

Kumpikaan perustajista ei ole aiemmin toiminut itsenäisenä yrittäjänä, mutta halua yrittäjäksi ryhtymiseen kyllä löytyy molemmilta. Yritystoimintaa olemme kuitenkin päässeet seuraamaan läheltä, sillä tuttavapiiristämme löytyy useita yrittäjiä. Itse olen saanut koulutukseni ansiosta perustiedot yrityksen perustamisesta ja liiketoiminnan harjoittamisesta. Toisella perustajista on takanaan lähes kolmenkymmenen vuoden kokemus alalta mittakirvesmiehenä.

### **12.1.2 Omistus ja perustajatiimi**

Yrityksen perustajina toimivat allekirjoittanut itse, sekä toinen perustaja. Perustajat ovat myös yrityksen ainoat omistajat ja alussa ainoat yrityksessä työskentelevät henkilöt. Työnjakona on, että minä vastaan yritystoiminnan pyörittämisestä ja kumppanillani on päävastuu töiden teknisenpuolensuunnittelusta ja toteutuksesta. Käytännön työsuorituksiin osallistuvat molemmat perustajat. Yritysmuodoksi olemme valinneet avoimenyhtiön.

## 13 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yritys tulee harjoittamaan toimintaansa erittäin haasteellisessa toimintaympäristössä. Rakennusala on melko suhdanneherkkä ja kilpailtu ala. Yleisen talouden heilahdukset näkyvät alalla välittömästi ja vaikuttavat suuresti työtilanteeseen. Laman aikana työttömyys alalla lisääntyy nopeasti ja kilpailu kiristyy entisestään. Suuret menot ja investoinnit laman alla johtavat nopeasti yrityksen suuriin vaikeuksiin. Nousukaudella rakentaminen vastaavasti kiihtyy nopeasti ja rakentajista saattaa olla jopa pulaa, mikä puolestaan helpottaa markkinoilla toimimista ja nostaa hintoja. Tällä hetkellä rakennusala on pikkuhiljaa piristymässä synkän 2009 vuoden jälkeen. Asuntokauppa on kiihtynyt kovaa tahtia ja uudisrakentamisen lasku on päättynyt.

### 13.1 Ympäristötekijät

Ympäristötekijät ovat ulkopuolisia, yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka on syytä huomioida liiketoiminnan suunnittelussa. Ympäristötekijöiden arvioinnissa käytän PEST-analyysiä.

TAULUKKO 1. PEST-analyysi

Ympäristötekijät	Vaikuttavat seikat	Vaikutukset yritykseen
Poliittiset	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lainsäädäntö</li><li>- Suositukset</li><li>- Määräykset</li><li>- Lupa-asiat</li></ul>	Poliittiset tekijät määräävät pitkälle yrityksen toimintaa. Yrityksen on toimittava säädettyjen lakien ja annettujen määräysten ja suositusten mukaisesti. Muun muassa verotus ja kirjanpito, sekä itse rakentamiseen liittyvät määräykset ovat tällaisia asioita.

(jatkuu)

TAULUKKO 1. (jatkuu)

Ekonomiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yleinen talous tilanne</li> <li>- Taloudelliset myönnytykset</li> <li>- Korot</li> </ul>	Yleinen taloudellinen tilanne heijastuu voimakkaasti rakentamiseen ja sen vaikutukset ovat välittömät, niin hyvässä kuin pahassa. Erilaiset taloudelliset myönnytykset, kuten korkotuet ja kotitalousvähennys vaikuttavat alaan myönteisesti. Alhainen korkotaso lisää rakentamisen ja remontoinnin kiinnostavuutta ja alentaa lainanoton kynnystä.
Sosiaaliset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muoti-ilmiöt</li> <li>- Sosiaalinen asema</li> <li>- Kateus</li> </ul>	Rakentamiseen, kuten kaikkeen muuhunkin, heijastuu eri aikakausille tyypilliset muoti-ilmiöt. Sisustaminen ja remontointi liittyvät usein enemmän visuaaliseen kuin käytännölliseen puoleen. Asuinrakennuksella tai yrityksen toimitiloilla voidaan myös haluta viestiä sosiaalisesta statuksesta. Perisuomalainen kateuskin kiihdyttää rakentamista ja remontointia.
Tekniset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudet tekniset vaatimukset</li> <li>- Materiaalien kehittyminen</li> <li>- Energiatehokkuuden parantaminen</li> </ul>	Rakentamiseen liittyy paljon erilaisia vaatimuksia, kuten minimieristevahvuudet ja jätevesiuudistus. Materiaalit kehittyvät alalla jatkuvasti ja markkinoille ilmestyy jatkuvasti uusia innovaatioita, jotka houkuttelevat ihmisiä remontointiin. Energiatehokkuuden parantaminen tuo tulevaisuudessa alalle runsaasti lisää työtä. Jatkuvasti kallistuva energian hinta kannustaa ihmisiä miettimään uusia lämmöntuotantoratkaisuja ja rakennusten energiatehokkuuden parantamista.

## 13.2 Kilpailutilanne

Yrityksen pääasiallinen toiminta-alue tulee olemaan Keski- ja Pohjois-Pohjanmaan alue, mutta yrityksellä tulee olemaan valmiudet toimia myös tämän alueen ulkopuolella, työtilanteen niin vaatiessa. Alueella toimivia rakennusalan yrityksiä on suhteellisen monta.

Sieivissä ja sen naapurikunnissa toimii yhteensä 115 yritystä, jotka ilmoittavat toimialakseen rakennuspalvelut, tiedot haettu [suomenyrietykset.fi](http://suomenyrietykset.fi) hakupalvelusta.

Otannassa on mukana siis kaikki rakentamiseen liittyvät yritykset, kuten rakennusliikkeet, kalusteasennusyrietykset, katonasennusyrietykset, perustuksia tekevät yritykset, yms. Alueella siis riittää kilpailijoita ja markkinoilla erottuminen tulee olemaan haastavaa.

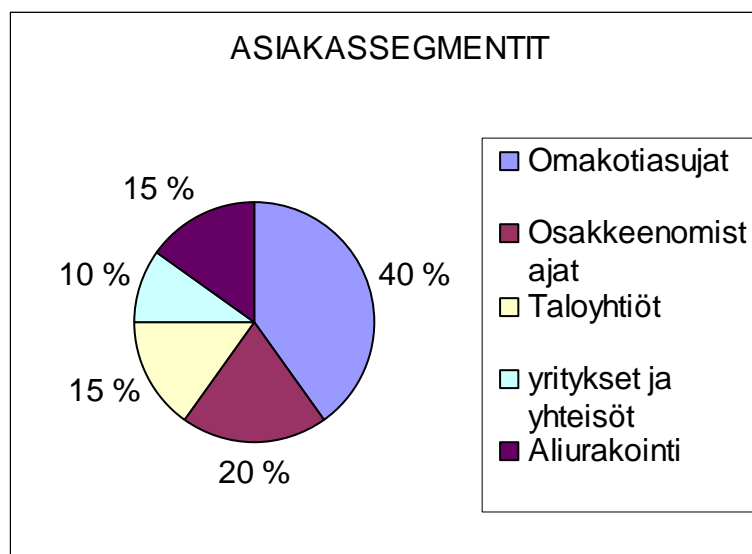
### **13.3 Asiakkaat ja kysyntä**

Parhaillaan meneillään oleva taantuma on laskenut rakennuspalveluiden kokonaiskysyntää. Rakennusteollisuuden ja tilastokeskuksen mukaan rakentamisen laskusuhdanne päättyi vuodenvaihteessa ja luvassa on pientä piristymistä. Vuoden 2009 ensimmäisen vuosineljänneksen rakentamisen kokonaisvolyymi oli laskenut vuodentakaiseen verrattuna 13 %. Rakennusteollisuuden ennusteen mukaan uusien asuntohankkeiden määrää kasvaa 3 000 asunnolla, vuodesta 2009 vuoteen 2010, jolloin uusia asuntoja rakennetaan arviolta 23 000. Samasta ennusteesta käy ilmi, että myös korjausrakentamisen odotetaan kasvavan vuonna 2010. ([rakennusteollisuus.fi](http://rakennusteollisuus.fi), 2010.)

Kysyntää nostaa etenkin yksityissektorilla alhainen korkotaso. Taantuman aikana, vaikka työttömyys on lisääntynyt kokomaassa, on niillä joiden työpaikka on säilynyt, osto voima lisääntynyt. Ostovoima on lisääntynyt yleiskorotusten, laskeneen verotuksen ja negatiivisen inflaation myötä. Kotitalousvähennys kasvattaa myös kysyntää ja vähentää harmaantalouden osuutta alalla. Energian hintojen nousun myötä yksityisten asiakkaiden mielenkiinto vaihtoehtoisia lämmöntuotantotapoja ja energiansäästämistä kohtaan on kovassa kasvussa, mikä lisää saneerauspalveluiden kysyntää. Asuntokannan vanhetessa korjausrakentamisen tarve lisääntyy kaikilla asiakassektoreilla. Yritysten investoinnit ovat tällä hetkellä minimissään ja kysyntä tällä sektorilla on heikkoa. Parannusta tähän on luvassa vasta maailmantalouden käännyttyä selvästi nousuun. Julkisen sektorin asiakkaat ovat sitä vastoin hyvin liikkeellä ja kysyntä on kohtalaista. Valtio, kunnat ja yhteisöt ovat lähteneet torjumaan taantumaa uusilla julkisensektorin rakennus- ja peruskorjaushankkeilla. Rakennusalalla on siis eletty kovia aikoja, mutta parempaa on näillä näkymin luvassa.

Perustettavan yrityksen suurin asiakasryhmä tulee todennäköisesti olemaan yksityiset asiakkaat, eli omakotiasujat ja osakkeenomistajat. Tavoitteena on kuitenkin, että yrityksen asiakaskuntaan saadaan mukaan myös muita asiakasryhmiä. Laajempi asiakaskunta antaa yritykselle vakaamman toimintapohjan, sillä silloin ei olla vain yhden kortin varassa. Muita asiakasryhmiämme tulevat olemaan taloyhtiöt, yritykset ja yhteisöt sekä muut rakennusalan yritykset, joille suoritetaan aliurakointia. Seuraavasta kuvaajasta selviää tarkemmin eri asiakassegmentit ja niiden ennustetut osuudet yrityksen liikevaihdosta.

KUVAAJA 1. Asiakassegmentit





## **14 RAKENNUSLIIKKEEN VISIO JA -PÄÄTAVOITTEET**

Päätavoitteeksi perustettavalle yritykselle olemme asettaneet sen, että yritys takaisi kohtuullisen toimeentulon omistajilleen. Tavoitteena on siis perustajien kokopäiväinen työllistäminen perustettavan yrityksen parissa, vähintäänkin samalla tulotasolla kuin perustajilla on palkkatyössään. Toinen tärkeä tavoite on vakiinnuttaa yrityksen toiminta markkinoilla ja saada yritys pyörimään mahdollisimman jouhevasti, eli siis saada tilauskanta vakiintumaan ja kuormitus jakautumaan tasaisesti koko vuodelle.

Visio on ajoitettu viiden ensimmäisen toimintavuoden ajalle. Tällä ajanjaksolla on tarkoitus saada yrityksen nimi asiakkaiden tietoisuuteen niin, että siitä tulee mieleen laadukas rakentaminen ja erinomainen asiakaspalvelu, sekä luotettava yhteistyökumppani. Ensimmäiset kolme vuotta on tarkoitus käyttää yrityksen tilanteen vakiinnuttamiseen markkinoilla ja luoda hyvä perusta tulevaisuudelle. Hyvin tehty perusta antaa vakaat lähtökohdat yritystoiminnan laajentamiselle ja kehittämiseksi. Yrityksen vision mukaan ensimmäisen viiden vuoden aikana yritystoiminnan tulee kehittyä niin, että viidennen toimintavuoden liikevaihto olisi noin kolminkertainen ensimmäiseen vuoteen verrattuna. Samalla olisi tarkoitus, että yritys työllistäisi perustajiensa lisäksi kaksi tai kolme palkattua rakennusmiestä. Liiketoiminnan laajentuessa on tavoitteena myös tehdä uusia kalustoinvestointeja palvelutarjonnan laajentamiseksi.

## **15 RAKENNUSLIIKKEEN LIIKEIDEA JA -STRATEGIA**

Liikeideana on perustaa pieni rakennus- ja saneerauspalveluja tarjoava rakennusalan yritys. Tarkoituksena on tarjota rakennus- ja remonttipalveluja laidasta laitaan, juuri asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöitynä. Palveluvalikoima tulee olemaan suhteellisen kattava. Maalaus, tapetointi, lattiaremontit, keittiöremontit, kylpyhuone- ja saunaremontit, lisäeristys, ulkovuoraus, sekä muut kirvesmiespalvelut. Saneerauspalveluiden lisäksi palveluvalikoimaan otetaan mukaan pienet uudisrakennus kohteet, kuten esimerkiksi autotallit, omakotityömaat, huvimajat ja grillikodot, sekä isommille rakennusyriyksille suoritettavat aliurakointityöt.

Yrityksen strategiana on vakiinnuttaa oma asemansa markkinoilla ja tarjota joustavaa ja laadukasta rakennus- ja remontoitipalvelua, kilpailukykyiseen hintaan. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa räätälöimällä palvelun jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. Asiakkaalle tarjotaan siis juuri sitä, mitä asiakas haluaa. Tärkeä osa yrityksen strategiaa, etenkin alkuvaiheessa on hintapolitiikka ja hinnalla kilpaileminen. Hinnoittelimme tuotteemme kilpailukykyisesti, emmekä lähde ahnehtimaan heti mahdollisimman suurta tulosta, vaan varmistamaan yrityksen toiminnan ja omistajien toimeentulon. Toinen tärkeä strateginen painopisteemme tulee olemaan mahdollisimman hyvä ja joustava asiakaspalvelu. Asiakkaan toiveet tullaan huomioimaan mahdollisimman tarkasti ja palvelu räätälöidään kullekin asiakkaalle, juuri sopivaksi. Näin ollen asiakas ei maksa mistään turhasta vaan juuri siitä mitä on tilannut. Työn laatu tulee olemaan seikka johon yritys panostaa. Hyvälaatuinen työ, erinomainen asiakas palvelu ja kilpailukykyinen hinnoittelu tulevat olemaan kilpailuvalttimme ja niiden avulla yritykselle saavutetaan hyvä maine ja saamme jalansijaa markkinoilla. Liiketoiminnan laajentuessa myös strategiaa joudutaan miettimään siinä vaiheessa uudestaan.

## **16 MARKKINOINTI SUUNNITELMA**

Yrityksessämme tullaan harjoittamaan markkinointia, sen kaikilla osa alueilla. Sisäisen markkinoinnin kanssa ei varmasti tule olemaan ongelmia, sillä perustajat ovat erittäin motivoituneita tekemään kaikkensa yrityksen menestymisen eteen. Molemmat perustajat ovat hyvin perillä siitä, mihin suuntaan yritystä viedään, mitkä ovat asetetut tavoitteet ja valmiit sitoutumaan niihin. Sisäistä markkinointia joudutaan tehostamaan viimeistään siinä vaiheessa, kun yritys laajenee ja palkkaa lisää työvoimaa. Palkollisten sitouttaminen yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin tulee olemaan haastavaa, mutta myös erittäin tärkeää.

Vuorovaikutusmarkkinointi tulee näyttelemään yrityksessä suurta roolia, sillä yritys tulee panostamaan voimakkaasti asiakaspalveluun ja nimenomaan juuri henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaiden toiveet huomioidaan joka asiassa ja palvelu räätälöidään aina asiakaskohtaisesti.

Yritys tulee toteuttamaan, totta kai myös ulkoista markkinointia tarpeen mukaan ja resurssien rajoissa. Markkinoinnin laajuudessa ja tehokkuudessa tulee huomioida yrityksen tuotantokapasiteetti. Pieni yritys voi joutua yli tehokkaan markkinoinnin myötä tilanteeseen, jossa kysyntä ylittää tarjonnan ja töitä ei voida ottaa vastaan. Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen tulee varmasti olemaan markkinoinnin haastavin osio tämän tyyppiselle yritykselle.

### **16.1 Myyntitavoitteet**

Yrityksen myyntitavoitteita ei lähdetä ennustamaan yltiöpositiivisesti, vaan maltillisen varovaisesti. Lähtökohtana pidetään sitä, että yritys takaisi perustajilleen toimeentulon ja tulos pysyisi positiivisena. Itse ennustaminen on toteutettu Teemuaho Oy:n navita ohjelmiston avulla. Ohjelman avulla on ennustettu kolmen ensimmäisen toimintavuoden taloudelliset luvut (LIITE 2, salattu). Ennustukset ovat myynnin osalta varovaisen realistisia ja menoja on lisätty varovaisesti yli odotetun, joten ennusteisiin pääseminen pitäisi olla realistista. Lasketusta tuloksesta on myynnistä jo vähennetty arvonnalisävero.

Ostojen osalta veroa ei ole vähennetty, joten sekin tulee osaltaan nostamaan ennustettua tulosta.

## **16.2 Markkinoinnin organisointi**

Markkinointi tullaan toteuttamaan hyvin pitkälle itse, sillä pienellä yrityksellä ei ole varaa palkata ulkopuolista apua markkinoinnin suunnitteluun. Markkinointi tullaan suhteuttamaan yritystoiminnan laajuuteen ja sen tehokkuutta säädellään kysynnän ja tarjonnan mukaan. Markkinoinnissa tullaan käyttämään paikallisia medioita mainonnan osalta. Paikallisradiot ja lehdet ovat oivallinen ja edullinen tapa saada näkyvyyttä ja kuuluvuutta yritykselle. Yritykselle tullaan perustamaan myös omat kotisivut. Kotisivuilta löytyy yrityksen palvelutarjonta, yhteystiedot, palautelaatikko ja esimerkkejä toteutetuista kohteista.

## **16.3 Markkinoinnin kilpailukeinot**

Tuotteena yrityksellä tulee olemaan suhteellisen laaja valikoima erilaisia rakennusalan palveluita. Maalaus, tapetointi, lattiaremontit, keittiöremontit, kylpyhuone- ja saunaremontit, lisäeristys, ulkovuoraus, sekä muut kirvesmiespalvelut. Saneerauspalveluiden lisäksi palveluvalikoimaan otetaan mukaan pienet uudisrakennus kohteet, kuten esimerkiksi autotallit, omakotityömaat, huvimajat ja grillikodot, sekä isommille rakennusyrityksille suoritettavat aliurakointityöt.

Hinnoittelu tulee olemaan yrityksen markkinoinnin ja strategian keskeinen osa. Hinnoittelussa lähtökohtana on tuntitaksa, joka tulee olemaan edullinen suurimpaan osaan kilpailijoista verrattuna. Urakkahinnoittelussa tullaan pohjana käyttämään myös laskennallista tuntihintaa, johon lisätään varmuusvara. Tällä varmistetaan urakkahinnoittelun kannattavuus. Hinnalla kilpailemisen mahdollistaa se, että yrittäjät ovat ainoat työntekijät yrityksessä. Yrittäjä säästää henkilösivukulut maksaessa palkkaa itselleen, kun taas vierasta työvoimaa käyttävä yritys ei voi niiltä välttyä. Hintaa ei muutenkaan haluta nostaa korkeaksi ja näin tehdä maksimi tulosta pienessä ajassa, vaan yrittäjien tavoitteet ovat kaukana tulevaisuudessa.

Hinnan muodostumisessa on pyritty huomioimaan yrittäjän työeläkemaksut, yrityksen kulut ja verot (LIITE 3, salattu). Hinta ei kuitenkaan saa olla liian paljon kilpailijoista poikkeava, sillä se antaa asiakkaalle helposti kuvan huonosta tuote- ja palvelulaadusta. Hinnoittelussa on myös syytä varautua siihen, että kaikkia mahdollisia kuluja ei välttämättä osata huomioida etukäteen ja nämä yllättävät menoerät on pystyttävä kattamaan.

Yritys tulee käyttämään viestinnässä hyvin pitkälle paikallista tarjontaa. Paikallisradiokanavat ja paikallislehdet, erityisesti joka talouteen jaettavat ilmaisjakelulehdet, tulevat näyttelemään suurta osaa viestikanavista. Lisäksi yritys tuo itseään näkyviin internetissä omilla kotisivuillaan. Pienen yrityksen rajalliset resurssit, niin rahankäytössä, kuin tuotantopuolella, sulkevat pois kalliit valtakunnalliset mainoskampanjat.

Myyntikanavia yrityksellä tulee alkuun olemaan vain suoraan yrittäjän ja asiakkaan välillä tapahtuva kaupankäynti. Tulevaisuudessa olisi tarkoitus päästä tekemään yhteistyötä paikallisten rautakauppiaiden kanssa. Verkostoituminen myös muiden alan yritysten ja sen toimintoja tukevien yrittäjien kanssa, tulee myös varmasti ajankohtaiseksi ja valmiita suhteitakin perustajilla jo on.

## **17 PALVELUTUOTTEIDEN KEHITYS**

Yrityksen palveluvalikoimasta saadaan suhteellisen laaja heti aluksi. Tarjottavat palvelut tulevat kattamaan hyvin pienet uudisrakennuskohteet ja saneeraukset. Yrityksellä on kuitenkin rajalliset resurssit, niin miestyövoiman puolella, kuin kalustonkin osalta. Tämä tulee karsimaan pois mahdolliset suuremmat urakat ja sellaiset urakat, joissa tarvitaan runsaasti erikoiskalustoa.

Ensimmäiset toimintavuodet on kuitenkin tarkoitus tulla pärjäämään tällä palvelutarjonnalla ja resursseilla. Myöhemmässä vaiheessa, jos yrityksen toiminta ja kysyntä kehittyvät odotetusti, palveluvalikoimaa tullaan laajentamaan ja resursseja kasvattamaan. Resursseja tullaan kasvattamaan ottamalla yrityksen palvelukseen lisää ammattitaitoista työvoimaa. Lisätyövoiman hankkiminen ajoittuu kolmannen ja viidennen toimintavuoden välimaastoon, kysynnästä riippuen. Lisäksi yritys tulee aina tilanteen salliessa ja vaatiessa kasvattamaan kalustoaan.

Kehitys tulee tapahtumaan kuitenkin suhteellisen rauhallisessa tahdissa, eli ei ole tarkoitus rakentaa hetkessä suurta yritystä vieraalla pääomalla, vaan kehittää yritystä hiljalleen ja mahdollisimman omavaraisesti. Tavoitteena on, että yritys laajentuisi tulevaisuudessa täydenpalvelun rakennusliikkeeksi.

## **18 PALVELUJEN TUOTANTOSUUNNITELMA**

Yritys tulee tuottamaan valtaosan palveluistaan itse. Päätuote, eli itse rakentaminen ja saneeraaminen, suoritetaan yrityksen oman henkilöstön voimin. Alkuvaiheessa tuotannon suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta vastaavat perustajat itse. Yrityksellä on siis käytössään kaksi työmiestä.

Kalustoon tullaan alkuvaiheessa investoimaan hankkimalla yritykselle palveluiden tuottamiseen tarvittava kalusto ja työvälineet. Perustajilla on jo entuudestaan olemassa suuri osa perustyöhön vaadittavista välineistä, mutta investointeja joudutaan siitä huolimatta tekemään jonkin verran. Tulevaisuudessa kalustoa tullaan lisäämään tarpeen mukaan. Investoinnit ja alkupääoman tarve on eritelty rahoitustarvelaskelmassa (LIITE 4, salattu).

Osa tuotantoon tarvittavista palveluista joudutaan varmasti ostamaan, mutta niiden määrä tulee olemaan hyvin pieni. Tuotannon ja palveluvalikoiman laajentamiseksi, yritys tulee jatkuvasti kehittämään yhteistyöverkostoaan erialojen yritysten kanssa. Yhteistyöllä pienetkin yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen suhteellisen laajoja palvelukokonaisuuksia.

## 19 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Yrityksessä tulee siis, kuten aiemmin mainittu, työskentelemään alkuvaiheessa vain kaksi henkilöä. Perustajista allekirjoittanut tulee vastaamaan yrityksen liiketoiminnan organisoinnista ja kehittämisestä. Toisen perustajan päävastuualue tulee olemaan käytännöntöiden suunnittelu ja rakennustekninen päätöksenteko. Itse rakentaminen tullaan suorittamaan molempien perustajien toimesta.

Tulevaisuudessa yrityksen palvelukseen tullaan todennäköisesti palkkaamaan lisää henkilökuntaa, nimenomaan käytännön toteutukseen. Henkilöiden valinnassa tullaan olemaan todella huolellisia ja pyritään varmistumaan työntekijän sopivuudesta yrityksen palvelukseen. Palkattavan henkilön tulee olla yhteistyökykyinen, ammattitaitoinen ja motivoitunut, sekä valmis sitoutumaan yrityksen päämääriin.

Yritys tulee myös panostamaan henkilökunnan koulutukseen. Tarkoituksena on, että kaikki yrityksessä palvelevat henkilöt saisivat tarvittavan pätevyyden alan töihin, esimerkiksi kosteidentilojen rakentamisen kurssi tulee kaikkien suorittaa. Lisäksi perustajat tulevat aktiivisesti hankkimaan itselleen lisäkoulutusta, kuten muurauskoulutusta ja tulityökortin. Tulevaisuudessa, jos yritys laajenee suunnitellusti, aikoo allekirjoittanut hankkia itselleen rakennusinsinöörin pätevyyden.

Palkkauksen motivoimiseen tullaan yrityksessä varmasti kiinnittämään huomiota. Yrittäjillä itsellään motivaatiosta ei varmasti tule pulaa, sillä mitä paremmin yritys toimii, sitä parempaa palkkaa yrittäjä voi nostaa. Palkatulle työvoimalle on suunniteltu tulospalkkiota ja mahdollista urakkapalkkausta.



## **20 TALOUSSUUNNITELMA**

Yrityksen talouden suunnittelussa on käytetty apuna Teemuaho Oy:n Navita Yritysmalli ohjelmistoa. Ohjelman avulla on tehty varovaiset ja toteuttamiskelpoiset ennusteet yrityksen kolmen ensimmäisen toimintavuoden osalta (LIITE 2, salattu). Yritys tulee seuraamaan aktiivisesti toteutuneita taloudellisia lukuja ja vertaamaan niitä laadittuihin ennusteisiin. Suunniteltujen ja toteutuneiden lukujen vertailu antaa selkeän kuvan yrityksen tilasta ja auttaa tulevaisuuden suunnittelussa, sekä uusien ennusteiden laatimisessa.

Yrittäjät tulevat seuraamaan taloudellisten lukujen kehittymistä tarkasti, mutta varsinainen kirjanpito jätetään asiansaosaavan tilitoimiston hoidettavaksi. Tällä toiminnalla minimoidaan riskit, joita itse hoidettu kirjanpito toisi mukanaan. Kirjanpito tulee suorittaa hyvän kirjanpitolavan mukaisesti, eivätkä perustajat katso olevansa tähän riittävän päteviä.

Alkuvaiheessa yritys tulee turvaamaan toimintansa ulkopuolisella rahoituksella, ennen kuin yritykselle alkaa muodostua positiivista kassavirtaa (LIITE 4, salattu). Edellisten lisäksi yritykselle on määritelty minimi vuosi myynti, jolla yrityksen tulos kääntyy positiiviseksi (LIITE 5, salattu). Tässäkin kohtaa on varottu liiallista optimismia ja laskelmat on tehty varovaisen realistisiksi.

## 21 RAKENNUSLIIKKEEN RISKIENHALLINTA

Riskienhallinnan avulla yrittäjä voi ennalta varautua yritykseen kohdistuviin riskeihin. Varautumalla riskeihin ennalta yritystoiminnan jatkuminen voidaan turvata. Riskejä voidaan poistaa kokonaan tai minimoida niiden vaikutukset yritykselle. Yrityksemme kohdalla olen valinnut riskienhallin työvälineeksi haavoittuvuusanalyysin. Haavoittuvuusanalyysi sisältää riskien tunnistamisen, arvioinnin ja priorisoinnin sekä toimenpiteet riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi.

TAULUKKO 2. Haavoittuvuusanalyysi

RISKI	ARVIOINTI JA PRIORISOINTI (Riskin sattuminen 1-5, 1 = epätodennäköistä 5 = erittäin todennäköistä)	TOIMENPITEET
- Sairastapaukset ja loukkaantumiset	Seuraukset liiketoiminnalle vakavia, 5	Panostetaan työturvallisuuteen. Vakuutukset kuntoon ja verkosto kuntoon sijaisen saamiseksi.
- Yhtiömiehen kuolema	Seuraukset yritystoiminnalle kohtalokkaat, 1	Varmistetaan yritystoiminnan jatkuminen laatimalla tarvittavat asiakirjat kuolemantapauksen varalle. Vakuutukset.
- Taloudelliset riskit	Seuraukset yritykselle vakavat, 2	Harkitaan investoinnit tarkkaan. Pyritään seuraamaan taloutta mahdollisimman tarkasti. Varaudutaan yllättäviin menoeriin.
- Omaisuusvahingot	seuraukset yritykselle kohtalaiset, 2	Vakuutetaan omaisuus ja rakennuskohde kunnolla.

(jatkuu)

TAULUKKO 2. (jatkuu)

- Asiakkaalle aiheutettu vahinko	Seuraukset vakavat, 3	Varaudutaan vakuutuksilla ja oikeusturvalla. Panostetaan työn huolellisuuteen ja varaudutaan korjaamaan mahdolliset vahingot ja virheet.
- Kysynnän loppuminen	Seuraukset yritystoiminnalle erittäin vakavat, 2	Panostetaan markkinointiin. Pyritään luomaan mahdollisimman laajapohjainen asiakasverkosto, jotta ei olla riippuvaisia vain yhdestä asiakasryhmästä.

## LÄHTEET

Edu.fi. 2009. Liiketoimintasuunnitelma, toimintaympäristö. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=4&fail=toimintaympariston\\_analyysi.htm](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=4&fail=toimintaympariston_analyysi.htm). Luettu 9.10.2009.

Finsve.com. 2010. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Markkina-analyysi. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.finsve.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=32&lang=fi](http://www.finsve.com/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=32&lang=fi). Luettu 21.1.2010.

Holopainen, T. Levonen, A-L. 2001. Yrityksen perustajan opas. 11. painos. Helsinki: Edita Oyj.

Korhonen, T.U. 2009. Rakentaminen vähenee vielä ensivuonna. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ajankohtaista/Rakentaminen+v%C3%A4henee+viel%C3%A4+ensi+vuonna/>. Luettu 26.2.2010.

Lahtinen, J. Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindroos, J-E. 2009. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla? Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.hmv.fi/main/page\\_ajankohtaista\\_organisaation\\_visio.html](http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html). Luettu 3.11.2009.

Niemelä, M. 2009. PEST -analyysi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://tutkimu.blogspot.com/2009/09/ekologisia-sovelluksia.html>. Luettu 14.10.2009.

Pk-rh.fi. 2000-2009. Pk-rh, pk-yrityksen riskienhallinta. Www dokumentti. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan>. Luettu 8.2.2010.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. 2. painos. Kirjakas.

Ruuska, M. Karjalainen, L. Johnsson, R. Työkirja, Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5. painos. Kuuopio: Finnvera Oyj.

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2006. Yrityksen perustamisopas, Käytännön perustamistoimet. 16. painos. Helsinki: Edita Prima.